

Trabajo inmaterial, competencias sociales y estereotipos de género ***Call centers: buscando la mejor “sonrisa telefónica”***

Andrea Del Bono (CEIL-PIETTE/CONICET y UNLP)
adelbono@ceil-piette.gov.ar

1. Presentación

La amplia difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) suscita, desde hace bastante más de una década, un intenso debate acerca de las transformaciones económicas y sociales registradas en las sociedades industriales avanzadas. Aunque la producción académica e institucional que aborda estos temas es por demás extensa, hasta el momento, los análisis que dominan el debate dirigen mayoritariamente su atención hacia la incidencia del actual proceso de convergencia tecnológica sobre el mercado de trabajo, otorgando un énfasis especial al estudio de aspectos cuantitativos vinculados al potencial de las TICs para la creación o para la destrucción de empleos.

De allí, que otros aspectos imprescindibles para comprender la magnitud y la tendencia de los cambios producidos por la masiva incorporación de las TICs a la producción de bienes y servicios vengán recibiendo, relativamente, menos atención (Serrano y Crespo, 2001). Tal es el caso, de la reflexión acerca de la *calidad del trabajo realmente existente* en distintos entornos empresariales atravesados por procesos específicos de reestructuración productiva. Esta es una cuestión que va más allá de las preocupaciones sobre la cantidad de trabajo disponible en nuestras sociedades y que reclama una exploración exhaustiva de las nuevas formas de actividad emergentes¹.

¹ Algunos ejemplos de las nuevas experiencias de trabajo que vienen surgiendo en una economía en constante evolución y reflexiones sobre aspectos generalmente menos explorados pueden encontrarse en: *Transfer*, vol. 7, núm. 2, verano 2001 (el tema de este número es: “Emerging experiences of work in a changing economy”).

La gran atención que los estudios académicos vienen prestando al desarrollo de los **centros de llamada –call centers–**, representa una excepción a la regla (Bagnara, 2000; Fernie y Metcalf, 1998; Taylor y Bain, 1997/1999/2002; Taylor *et.al.*, 2000; Buscatto, 2002; *Economic and Industrial Democracy*, 2001, Frenkel *et.al.*, 1999; Del Bono, 2000/2002). En tanto escaparates de un sector de actividad en plena expansión desde los años 1990, los *call centers* han sido considerados verdaderos “laboratorios del trabajo del futuro” que -fundados sobre la “alianza” del teléfono y de la informática- encarnan una modernidad tecnológica accesible a todos, casi sin importar las distancias ni los territorios².

Con sus primeros antecedentes en Estados Unidos, los *call centers* se difunden hoy a un ritmo sostenido en países tan diferentes como Inglaterra, Marruecos, México, España, India, Argentina o Brasil³, constituyéndose en uno de los fenómenos más llamativos de la evolución económica reciente, según la OIT:

“Una ocupación manifiestamente en auge en la economía en red es la de quienes trabajan en centros de llamada. En la actualidad hay más de 10.000, y están haciendo su aparición en países en desarrollo como la India y Togo. Por ejemplo, GE Capital International Services ofrece servicios de tramitación de transacciones y de centros de llamada a compañías de General Electric, o ajenas a ella, del mundo entero a partir de su centro de las cercanías de Delhi. Así pues, los centros de llamada están cambiando las pautas de ubicación del trabajo en el caso de varios sectores, sobre todo la banca, el turismo, las telecomunicaciones y la venta al detalle”.

En los *call centers* las nociones de rapidez, disponibilidad y flexibilidad en la atención al cliente acompañan la creación de una nueva actividad de trabajo que, según proyecciones optimistas, debe ser considerada como una actividad basada en la transmisión y elaboración de

² Esta imagen de los call centers como “*laboratoires du travail du futur...*” ha sido tomada de un artículo de Buscatto (2002) donde la autora derrocha poesía, por ejemplo... “*derrière ce nouvel Eldorado technologique se dessine pourtant une autre réalité plus sombre*”.

³ Debido a la devaluación del peso Argentina es, por estos días, un nuevo “paraíso” para la instalación de *call centers*. Con la modificación de los precios relativos, nuestro país goza de una situación privilegiada, sobre todo para captar clientes del exterior. El valor promedio por hora de teleoperador es en Estados Unidos de US\$ 20, en Europa

conocimientos que se afianza en el corazón de la “nueva economía” y que ofrece oportunidades de carrera a empleados cualificados, mayoritariamente profesionales, que detentan importantes habilidades para la comunicación interpersonal y el trato con clientes (Frenkel *et al.*, 1999); y, en clave más escéptica, como una nueva forma de trabajo profundamente taylorizada, estresante, rutinaria, escasamente profesionalizada, que ofrece limitadas posibilidades para el desarrollo de carreras estables y que genera altos niveles de insatisfacción (Taylor *et al.*, 2002).

En este texto buceamos en esta controversia, que da cuenta de dos realidades posibles. La primera, el desarrollo de *buenos trabajos* en los que los empleados cuentan con mayores cuotas de autonomía y responsabilidad, con más control sobre su tiempo y espacio, en otras palabras, con un alto grado de control sobre la organización de su propia actividad (Durand, 1998). La segunda, al tiempo que la producción de bienes y servicios es cada vez más barata, rápida y eficiente, las nuevas formas de producir van unidas -en muchos casos- a la intensificación de los ritmos de trabajo, al empobrecimiento del contenido de las tareas y a la insatisfacción laboral (y personal), en términos de Altmann y DelB, (1998), a la multiplicación de *malos trabajos*.

En esta oportunidad, las reflexiones que siguen se basan en el análisis de parte de la información que obtuvimos gracias a una investigación que realizamos en Madrid, durante 2003⁴. El objetivo de aquel estudio fue conocer las características del proceso de externalización que encararon las empresas españolas con sus servicios y departamentos de atención a clientes y, una vez situados en ese escenario, analizar cuáles son las *experiencias laborales* que comparten las

supera los US\$ 30 y, a partir de la devaluación, en Argentina va de US\$ 5 a US\$ 9.

⁴ La investigación “Call Centers madrileños: organización del trabajo y experiencias laborales” es uno de los diez estudios de caso que componen el Proyecto TRABIN: “El trabajo invisible en España: Una valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas”. [Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica. Fac. de Ciencias Políticas y Sociología. Universidad Complutense de Madrid.]

personas que desarrollan su actividad en los *call centers* madrileños gestionados por empresas de telemarketing a terceros⁵.

Preocupados por la calidad del trabajo realmente existente en estos nuevos escenarios laborales, la noción de experiencias laborales nos sirvió para dar cuenta de la incidencia que ejercen sobre el trabajo de los teleoperadores, así como sobre la valoración que ellos mismo tienen de éste, una serie de elementos que son propios de su actividad: la formación que reciben y las posibilidades que encuentran para desarrollar una carrera profesional en el sector de telemarketing; la relación que existe entre las exigencias de su trabajo y la retribución que reciben a cambio; el desgaste que provoca una actividad caracterizada por altos niveles de exigencia emocional (burnout); los efectos de los intensos ritmos de trabajo y de la supervisión permanente de la que son objeto, el impacto de la externalización de actividades sobre la capacidad de organización sindical, entre otros.

Las páginas que siguen, conviene que no dejemos de subrayarlo, son tan sólo el desarrollo de uno de los aspectos que abordamos en una investigación mucho más abarcativa que ha servido para alumbrar estas y otras reflexiones⁶.

2. Nuestro punto de partida, algunas preguntas.

Desde que la integración de las tecnologías de la comunicación y del *software* ha permitido reemplazar el trato directo con los clientes (*face-to-face*) por un nuevo tipo de interrelación que se realiza a través del teléfono (*voice-to-voice*) y de la Internet, el acelerado

⁵ Durante los últimos años, la tendencia en las grandes y medianas empresas (empresas de telecomunicaciones, medios de comunicación, sector financiero -banca, seguros-, etc.) ha sido externalizar la gestión de actividades vinculadas al contacto con clientes, recurriendo para ello a empresas de telemarketing a terceros. Con la externalización estas compañías consiguen grandes márgenes de flexibilidad, generándose situaciones que tienen un fuerte impacto sobre las condiciones de vida, y de trabajo, de los empleados de los centros de llamada.

⁶ Puede consultarse: Informe Final de Investigación-TRABIN: “Luces y sombras del trabajo de teleoperación: *Call*

crecimiento de los centros de llamada ha pasado a constituir un fenómeno que se registra en las más diversas geografías, involucrando a un amplio abanico de sectores productivos. Cada vez más bancos, aerolíneas, cadenas de hoteles, empresas de servicios, supermercados y grandes tiendas, hacen uso de este renovado canal de comunicación. Mientras que las grandes compañías potencian la utilización del teléfono, en tanto medio barato y eficiente de comunicación con el mercado y con sus clientes, el número de personas que trabajan en los centros de llamada aumenta incesantemente.

Al ritmo del acelerado crecimiento de los *call centers*, se crean, se reestructuran y se desplazan nuevos trabajos. Siguiendo a von Otter y Sandberg (2001), cabría preguntarse: ¿Estamos frente a la emergencia de nuevas empresas y trabajos sustentables? ¿En esta nueva actividad, existen oportunidades de carrera y posibilidades de formación? ¿Cuán extendidas se encuentran las “nuevas” prácticas de organización del proceso de trabajo? Y, finalmente, ¿estamos presenciando la convergencia entre nuevos y viejos sectores de la economía o se trata, por el contrario, de la emergencia de un nuevo patrón productivo, más flexible, quizás más adaptado a las necesidades de las personas?

Estos empleos están surgiendo en, o ligados a, empresas que cambian su modelo de organización para adaptarse a las condiciones impredecibles que marca el rápido desarrollo económico y tecnológico, que han alivianado sus estructuras hasta volverse casi horizontales. Asimismo, esta transformación del modelo empresarial, que persigue un modelo de producción ligera, combina varios elementos que permiten un importante *ahorro de mano de obra*: automatización, control informatizado del trabajador, trabajo subcontratado y reducción de la producción (Castells, 1999). En tanto partes del nuevo engranaje postfordista las empresas se

enfrentan a una situación hasta hace poco inédita en la que el mercado presenta límites bien definidos, un mercado “finito” (Revelli: 1996), saturado en sus segmentos fuertes, y donde la oferta debe lidiar con la variabilidad de una demanda cada vez más selectiva y a menudo imprevisible. Frente a un entorno extremadamente dinámico y cambiante, se despliegan *políticas de flexibilidad* de amplio espectro que apuntan a conseguir la flexibilización del proceso productivo, sobre todo, el uso intensivo de la fuerza de trabajo.

Según las visiones optimistas, la sociedad postindustrial en la que emergen estos nuevos trabajos, es una sociedad en la que conocimiento es la fuente de la productividad y del crecimiento, en la que la actividad económica ha pasado de la producción de bienes a la realización de servicios, y en la que los nuevos procesos económicos aumentan la importancia de las ocupaciones con un alto contenido de información y conocimiento (Bell, 1975).

Ahora bien, según señala la literatura especializada en el estudio de estas nuevas situaciones laborales (Warhurst y Thompson, 1998), aunque los trabajadores poseen hoy mayores niveles de educación esto no indica necesariamente que la actividad que éstos realizan demande altos niveles de conocimiento. Según estos autores, el escenario en el sector servicios parece estar caracterizado por la amplia extensión de trabajos rutinizados, por el aumento de los trabajos muy mal retribuidos y pesados (“*donkey work*”, los burros de carga, vigilantes, personal de limpieza, etc.) y en el caso específico de los *call centers* (Taylor 1998), por un modelo de gestión rígido y excesivamente estandarizado.

Teniendo presentes estas líneas de interpretación, en este texto dirigimos nuestra atención a una serie de cuestiones que, en sintonía con dichas preocupaciones, resultan centrales para conocer las características que adopta el trabajo de los centros de llamada: en primer lugar, nos hemos preguntado sobre ¿cuál es el “perfil” de teleoperador que se busca incorporar?, en

segundo, ¿cuál es la noción de “competencias sociales” que orienta el proceso de selección y cómo incide ésta en la elección de los futuros teleoperadores?

Asimismo, dado que la presencia femenina es abrumadoramente mayoritaria en el trabajo de teleatención, cabe preguntarse si el “*perfil femenino*” que adopta la actividad se relaciona, o depende, de alguna manera, de *estereotipos de género* que estarían presentes en el propio proceso de construcción social del trabajo de teleatención. Cuando el servicio que se presta es la atención a clientes, ¿se toman en cuenta para la selección de los empleados aspectos tradicionalmente atribuidos a la sociabilidad femenina? En caso de ser así, ¿conlleva esto una división de tareas en función de supuestos atributos de género?

3. La selección de los teleoperadores: cualificación y competencias sociales.

La característica más significativa del proceso de trabajo de un *call center* es la relativa *intangibilidad* del trabajo que desarrollan los teleoperadores y del producto que se obtiene como resultado de éste, en esta actividad, el manejo de las actitudes y los sentimientos se combina con el de los conocimientos para maximizar la calidad y cantidad del producto resultante que no sólo debe cumplir con las pautas marcadas por la empresa sino, también, con la satisfacción de los clientes.

Según han señalado Callaghan y Thompson (2002: 234-237), en este tipo de trabajo donde la interacción con otros es un componente crítico (*voice to voice*), los procesos de reclutamiento y selección tienen una importancia central. Por lo tanto, los *call centers* prestan cada vez mayor atención a estas instancias en las que se busca identificar correctamente, entre los potenciales empleados, ya no sólo a quienes tienen una predisposición especial para el trato con clientes sino, fundamentalmente, a quienes poseen un conjunto de habilidades y “*competencias sociales*”, difíciles de identificar, que son cruciales para este tipo de trabajo. Sentido del humor,

optimismo y buena predisposición son las características que se consideran fundamentales para el trabajador de un *call center*, todas estas, habilidades personales y comunicativas que ayudarán a los teleoperadores a adaptarse a las cambiantes y a veces duras situaciones de trabajo con las que se encontrarán en el día a día de la actividad de teleatención y que, además, les permitirán responder con flexibilidad a las exigencias de la empresa. En términos de Taylor y Tyler (2000: 83), de lo que se trata es de seleccionar "personalidades" con una inclinación "natural" a brindar un servicio de calidad.

Sin embargo, las oportunidades que encuentran los teleoperadores para poner en juego, plenamente, sus capacidades y sus conocimientos se ven fuertemente limitadas debido a las formas dominantes que adopta la organización del trabajo en los centros de llamada (criterios de cantidad vs. criterios de calidad, por ejemplo). Aún así, distintos estudios de caso realizados en *call centers* europeos concluyen que la tendencia en relación al reclutamiento y la selección estaría indicando que las compañías dedican cada vez más tiempo y dinero a desarrollar procedimientos altamente especializados que garanticen la elección de las personas correctas para llevar adelante el trabajo de teleatención (Belt *et al.* 2002; Thompson *et al.* 2000).

Para explicar este hecho aparentemente contradictorio Callagham y Thompson (2002:251) han destacado que las características que adoptan la selección de los teleoperadores de los *call centers* están directamente relacionadas con la "identificación de personas que puedan *sobrevivir* a las exigencias del trabajo gracias a sus habilidades comunicativas y personales", con capacidad para superar la tensión que existe, en el propio proceso de trabajo, entre las cambiantes actitudes a las que deben recurrir los empleados en su interacción con los clientes y la estandarización y modelación de las competencias sociales que imponen las empresas.

Ahora bien, este hecho conlleva en sí mismo, por un lado, el reconocimiento de la naturaleza particular de la propia actividad de trabajo, es decir, su carácter intensivo e interactivo

y, por otro, la valorización de la importancia central que tienen los teleoperadores para asegurar una buena comunicación entre las empresas y sus clientes.

Como veremos a continuación, no resulta fácil encontrar este tipo de reconocimiento entre las empresas del sector de telemarketing español donde no se despliega ningún tipo de estrategia particular para escoger a quienes serán los futuros teleoperadores, las pruebas de admisión son simples y muy poco selectivas, prácticamente, una rutina con la que se organiza la incorporación de los nuevos empleados.

Aunque a poco de iniciar nuestra investigación ya teníamos una idea bastante aproximada de las características del proceso de selección que se lleva adelante los *call centers* madrileños (“te hacen un par de preguntas medio tontas...”; “no sé te preguntan el nivel de idiomas”; “es fácil si tienes un poco de idea de informática, pero los que estaban allí, de la empresa, no sabían nada, no sabían ni lo que era el Internet Explorer”⁷) igualmente nos propusimos conocer las expectativas y exigencias que tienen, en esta etapa inicial, las empresas de telemarketing.

4. ¿Qué se espera de los teleoperadores? Una cuestión de “perfiles” difusos.

¿Qué conocimientos, que cualificación, deben tener los teleoperadores que trabajan en un *call center*? Esto es lo que quisimos averiguar al preguntarnos si es posible identificar un perfil común, delineado a partir de los conocimientos y habilidades que éstos manejan. Según se desprende de nuestras entrevistas a gerentes de empresas de telemarketing, hay un par de “requisitos comunes” para todos los empleados, estos son, conocimientos básicos de funcionamiento de sistemas informáticos, algo de computación y buen manejo de e-mail e

⁷ Entrevista Grupal a teleoperadoras de Sitel Ibérica y de Power Line.

Internet, que se amplían en el caso de los gestores más cualificados que trabajan en los *help desk* técnicos (Hewlet Packard, Microsoft, Philips, etc.).

Sin embargo, esto no constituye en sí mismo un perfil específico, ni una definición precisa de la cualificación requerida, ya que los diferentes servicios y campañas exigen a los teleoperadores el manejo de distintos tipos de recursos que los responsables de la gestión de los *call centers* describen de manera difusa: para las campañas de venta, “*más labia*”, poder de convencimiento; para la atención de servicios de atención al cliente más generalistas, “*una persona que pueda rebatir una objeción mínima, que no necesita unos conocimientos tan altos*”; para Microsoft, Hewlet Packard o Philips, “*lo que nosotros llamamos un ‘fanatic user’, alguien a quien le gusten un poco los ordenadores y que esté un poco emocionado con esas cosas*”; para los *back office* de tramitaciones, “*alguien con cierto grado de responsabilidad*”, etc⁸.

Se trata, entonces, de *requisitos imprecisos* que no son suficientes para definir que es lo que realmente se espera de los teleoperadores y que no se relacionan directamente con la formación que estos poseen sino, más bien, con habilidades comunicativas o cualidades personales que no se conciben, necesariamente, acompañadas de ningún tipo específico de conocimientos – “*tú ten en cuenta que lo que tiene que dar un teleoperador son explicaciones a nivel usuario, no se le pide mucho más, no se les pide que desarrollen un software o que hagan de analistas de sistemas*” -.

El nivel de cualificación formal es, por lo tanto, menos importante que la capacidad que deberán tener los teleoperadores para responder a las exigencias de flexibilidad que plantean a sus empleados las empresas de telemarketing.

⁸ Entrevistas a los Gerentes de Recursos Humanos de Power Line y Sitel Ibérica.

Ahora bien, desde nuestro punto de vista la falta de definición de un “perfil estándar” de teleoperador no se debe solamente, a que “*cada campaña requiere un perfil*”, como veremos a continuación, esta situación se deriva más bien, de una cierta *infravaloración* de la propia actividad que, en este caso, corre por cuenta de los mandos de los *call centers* externalizados.

5. ¿Qué deben saber los teleoperadores? El escaso *valor* de las “habilidades naturales”.

En la fase de selección los futuros teleoperadores de los *call centers* externos atraviesan generalmente por una prueba muy sencilla en la que deben demostrar sus habilidades para comunicar una idea y orientar eficazmente una conversación. En general, la selección se realiza en función de los siguientes criterios: a) las habilidades comunicativas e interpersonales; b) la experiencia previa (por ejemplo, la experiencia en la atención de llamadas –atención a clientes en empresas de telecomunicaciones, energéticas, etc.-); c) las habilidades técnicas pertinentes (por ejemplo, familiaridad con Internet y buen manejo de teclado). Las características personales son también consideradas importantes por los encargados de la selección de las plantillas ya que, tal como hemos señalado, las habilidades interpersonales y la actitud individual afectan la aptitud de los empleados para el trabajo de teleoperación y no todas las personas tienen el temperamento adecuado para este trabajo.

Más allá de las distintas prioridades que establecen los *call centers* según la línea de negocio en que se especializan, los criterios más comunes de selección son los siguientes: buen manejo del canal telefónico, facilidad para aprender rápidamente y capacidad para desplegar una estrategia agresiva de ventas. La habilidad de mantener una conversación con los clientes con simpatía y amabilidad se considera también un atributo fundamental, esto es lo que en la jerga del oficio se conoce como “*sonrisa telefónica*”. El acento, el tono de voz, el conocimiento de idiomas son también elementos que se tienen en cuenta para la selección de personal.

Como parte del proceso de selección los teleoperadores pasan también una prueba de psico-diagnóstico que adopta generalmente la forma de un *role-playing* grupal en la que se plantean distintas situaciones posibles: la atención de una reclamación, la gestión de una venta, etc. Este es el momento en el que se evalúan las competencias sociales y las habilidades comunicativas de los aspirantes. ¿Cuáles son las competencias y las habilidades que se buscan exactamente? Según los teleoperadores, -“*lo único que tienes que demostrar es que eres educada, ser educada es muy fácil...*” -. Los gerentes a los que consultamos sobre este punto nos presentaron una noción de “competencias sociales” muy general, acorde con las características del proceso de selección que se lleva adelante. Veamos sólo un par de buenos ejemplos:

“Yo tengo preferencia por las personas que quieran... Primero, que tengan capacidad para evolucionar, que tengan la mente abierta, que sepan hablar... eh... que sean educadas y que puedan identificarse con la empresa y con el proyecto empresarial”⁹.

“Como perfil genérico, pues, que sean personas orientadas al cliente, gente con cierta educación, con fluidez para atender al que está al otro lado del teléfono y que tengan claro que el trabajo consiste en dejar satisfecho al cliente”¹⁰.

Predisposición para el trabajo, compromiso con la empresa, expresión oral fluida, un cierta amabilidad “natural” que facilite la relación con los clientes, buena educación, flexibilidad para afrontar los cambios... Estos son algunos de los atributos que se buscan y este tipo de nociones, en algún sentido tan difusas como la delimitación de los perfiles profesionales que presentamos hace un momento, son la guía para la selección de personal.

Aunque durante nuestras entrevistas intentamos obtener mayores precisiones a este respecto, los gerentes consultados no establecieron *ningún orden de prioridades* para el proceso de selección ni una relación ideal óptima entre las distintas habilidades y competencias que

⁹ Director de Recursos Humanos de Power Line.

¹⁰ Director de Recursos Humanos de Sitel Ibérica, también en los dos entrecomillados que siguen.

deben reunir los teleoperadores. Por ejemplo: *“pues, yo creo que como para cualquier trabajo yo selecciono..., lo que busco es que la persona tenga ganas de trabajar. Aquí no se discrimina, contratas a todo el que quiere trabajar”*. De hecho, el potencial de los nuevos empleados y el tipo de contactos que gestionarán en función de ello, es algo que generalmente se evalúa sobre la marcha, en el día a día de trabajo y según las pautas marcadas por la empresa-cliente: *“hay clientes que prefieren la voz de la mujer, la consideran más agradable, otros, por ejemplo, te rechazan un determinado acento”*.

Asimismo, tampoco hemos encontrado un reconocimiento explícito y taxativo de la importancia crucial que tienen las habilidades comunicativas e interpersonales para garantizar un buen *rapport* con los clientes (ninguna referencia a lo que podría entenderse, en términos de Marshall y Richardson –1996- como un “trabajo emocional a distancia”). La ausencia de una valoración cabal de los recursos que despliegan los teleoperadores en su trabajo (¿cómo hacer para que quien está del otro lado del teléfono *vea* siempre una acogedora sonrisa?) se traduce en una posición que partiendo de un *escaso reconocimiento* de la complejidad de las situaciones a las que hacen frente cotidianamente los empleados de los *call centers* desemboca, lisa y llanamente, en la *infravaloración*.

“El teleoperador no tiene ninguna formación, ni reglada ni nada. El teleoperador se hace en la empresa. O sea, un teleoperador es una persona que pasa por ahí, que sabe hablar y no es sordo, eh. Tú la coges y la tienes que formar”¹¹.

5. Ellas, eternamente amables... Y muy poco reconocidas.

Estas son algunas de las ideas que marcan las pautas de la selección de quienes aspiran a trabajar en un *call center*, queda por saber cómo inciden, finalmente, en el proceso de selección. ¿Quiénes son los trabajadores a los que se decide incorporar, cuáles son sus características? Pues,

veamos: en los centros de llamada españoles al igual que en toda Europa la presencia femenina es abrumadoramente mayoritaria, en el caso que nos ocupa, representa más del 70% de las plantillas de trabajadores del sector de telemarketing. De hecho, el explosivo crecimiento de los *call centers* constituye un fenómeno ideal desde donde analizar la acelerada emergencia de nuevos “servicios interactivos” en los que las mujeres ocupan una parte sustancial de los puestos de trabajo.

Siguiendo la literatura que ha comenzado a explorar puntualmente este tema (Belt *et al.*-2002-, Buchanan -2002-, Taylor y Tyler -2000-), cabe preguntarse si el “*perfil femenino*” que adopta la actividad se relaciona, o depende, de alguna manera, de estereotipos de género que estarían presentes en el propio proceso de construcción social del trabajo de teleatención y, por ende, en las nociones de competencias sociales y habilidades comunicativas que acabamos de presentar. ¿Son las mujeres más acogedoras y compresivas con los clientes que los teleoperadores varones? Cuando el servicio que se presta es la atención a clientes, ¿se toman en cuenta para la selección de los empleados ciertos aspectos tradicionalmente atribuidos a la sociabilidad femenina, tales como la vocación de servicio o la amabilidad?

Consultados al respecto, los mandos entrevistados coincidieron en una respuesta negativa, expresaron no tener ningún tipo de preferencia por la contratación de personal femenino y no mencionaron ningún aspecto estrictamente ligado a la esfera de las competencias sociales en el que las mujeres aventajarían a los hombres. Apenas, que las mujeres son mejores que los estudiantes -sin establecer diferencias de género- para la gestión de ventas, ya que “*se identifican con el puesto de trabajo*”, “*tienen labia*” y “*saben convencer*” y, por el contrario, que no tienen buen desempeño en los *help desk* técnicos donde se necesita “*gente joven con mente abierta*”

¹¹ Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Power Line.

cuando se trata de mujeres mayores –la juventud es, en este caso, la cualidad apreciada-: “*Tú mañana traes aquí cien mujeres que pasan los cuarenta, sin ningún ánimo sexista, ni misógino, ni tal. Tú coges y les pones con un sistema nuevo, a manejar un sistema nuevo y se pierden y es algo... Yo el vídeo de mi casa no sé ni enchufarle y, sin embargo, mis sobrinos sin instrucciones me lo ponen perfectamente*”¹².

Aunque “políticamente correcta” esta posición, que puede considerarse representativa de lo que *se dice* en el sector de telemarketing, está lejos de reflejar lo que realmente se observa en los *call centers* madrileños en cuanto a la jerarquización y segmentación de las actividades, en líneas generales, se registra no sólo una *presencia desbalanceada de mujeres* sino también una *división de tareas en función de supuestos atributos de género*. Tal como han señalado Belt *et al.* (2002), es importante destacar que aunque la composición de la fuerza de trabajo de los centros de llamada europeos es casi sin excepciones mayoritariamente femenina, las mujeres no tienen una presencia dominante en todos los sectores ni en todas las áreas de actividad.

En este sentido, aunque todavía no contamos con estudios que den cuenta detenidamente de posibles diferencias, la investigación de Belt, Richardson y Webster (2002:23) representa un avance en cuanto a la información que suministra. Este estudio, realizado en 13 *call centers* de Irlanda y Reino Unido, indica que las mujeres desarrollan la mayor parte del trabajo de los *call centers* pero que su importancia varía si se toman en consideración diferentes sectores. La presencia femenina es mayoritaria en el sector financiero, donde ocupan entre un 70 y un 90% de los empleos. En los *call centers* externalizados esta proporción es algo menor, entre 62 y 82% de los puestos de trabajo. Asimismo, esta proporción se invierte en el sector informático, donde las mujeres sólo representan el 46% de la mano de obra. Estos datos estarían revelando la existencia

¹² Entrevista al Director de Operaciones de Call Center (Power Line).

de una desigual distribución de puestos de trabajo en función de variables de género.

En el caso español, por ejemplo, los hombres normalmente ocupan los puestos de atención de soporte técnico –*help desk* especializados- mientras que las mujeres se desempeñan en la atención general a clientes o en la gestión de ventas. El “cuidado” de los clientes es, principalmente, una actividad femenina, lo mismo ocurre con la venta telefónica y la investigación de mercado, actividades para las que también se prefieren mujeres.

Las empresas-cliente son, muchas veces, las primeras en manifestar su voluntad de dejar en manos de mujeres la atención de los servicios que prestan desde sus *call centers* externalizados, recordemos: *“prefieren la voz de la mujer, la consideran más agradable”*; lo que se valora en este caso es la amabilidad y la educación, como *atributos naturales* del género femenino. Asimismo, los mandos de los centros de llamada comparten esta preferencia respaldándose en las que serían las expectativas de sus propios clientes: *“en algunos servicios los clientes esperan encontrar una voz protectora al otro lado del teléfono, por ejemplo, en los servicios de urgencias o de información”*¹³.

Al final de esta secuencia de preferencias que son, en definitiva, percepciones sobre los “talentos naturales” que las mujeres aportan al mundo del telemarketing, nos encontramos con las teleoperadoras, son ellas quienes mejor describen sus resultados:

[¿Las empresas prefieren contratar mujeres?]

“Chicas totalmente, vamos cien por cien, ten por seguro... prefieren contratar chicas. El otro día, precisamente, hablaba de esto con un compañero, tengo un compañero, raro, porque en toda mi fila de trabajo somos, tu imagínate, veinte, pues hay un chico. Y le hablaba yo de los estereotipos y él me decía que las generalizaciones no son buenas”.

[Seguro, confunden]

“Si, pero, tristemente, se cumplen. Yo le dije, es que es total, se cumplen a rajatabla. El tema de las mujeres, que no sé por qué narices somos más conservadoras, a la vez más flexibles y...”

¹³ Directora de Call Center (Power Line).

luego, por la sociedad en la que vivimos tenemos cualidades... de atención, pues de... servicio”.

(Teleoperadora y sindicalista –CGT-)

[Sobre las competencias sociales]

Teleoperadora 1: *“Yo creo que es algo innato”.*

Teleoperadora 2: *“Yo creo que es algo innato”.*

Teleoperadora 3: *“Yo creo que también”.*

Teleoperadora 4: *“Yo en mi caso, yo creo que no. Yo aunque parezca o me digan que soy muy abierta, no lo soy tanto. Muchas veces me dan vergüenza muchas cosas. Pero aquí, con lo que he aprendido en este trabajo, ahora me puedes mandar a atender cualquier campaña. Antes, me daba mucha vergüenza el hablar por teléfono: -y que digo, y si me equivoco”.*

Teleoperadora 5: *“Yo creo que es un poco los dos temas. Yo si creo que hay algo innato, quizás en cuanto a la educación que tenemos que nos lleva a ser educadas, más pacientes... Pero también depende del carácter de cada una, si, efectivamente”.*

Teleoperadora 4: *“En algún momento pierdes la vergüenza, aprendes a saber hasta que punto tienes que cortar a un cliente para llevarlo a otro lado, para darle algún fin, porque sino se eterniza. Son un poco las dos cosas ¿eh? No sé cuál más, si una u otra. La formación ‘in situ’ del trabajo que estamos realizando o lo innato que llevamos”.*

(Entrevista grupal a teleoperadoras de Sitel Ibérica)

Vemos, entonces, que aunque el trabajo de los *call centers* requiere de la utilización de una serie de habilidades comunicativas e interpersonales los empresarios, e incluso las teleoperadoras con demasiada frecuencia, entienden la actividad en términos que revelan la importancia del desarrollo de ciertas *condiciones personales* más que de sus cualificaciones o del *know how* propio del trabajo de teleatención.

Esto no debe extrañarnos, puesto que se trata de un trabajo *típicamente* femenino. Como ha señalado Buchanan (2002:61), recurriendo a la distinción que establece Jensen (1989) entre *skill* y *talent*, normalmente se reconoce que los trabajos que llevan adelante los hombres demandan cierto tipo de cualificaciones, mientras que cuando se hace referencia a los trabajos que realizan las mujeres se describen los, así llamados, *“talentos naturales”*, que estos exigen. Partiendo de la idea de que las competencias femeninas están enraizadas en la esfera de la vida privada de las mujeres y en los roles que allí les corresponden, es decir, *fuera* del ámbito laboral, la cualificación se resemantiza como talento.

En un sector como el de telemarketing, en el que la fuerza de trabajo es mayoritariamente femenina, esta posición se traduce directamente en la subvaloración de las cualificaciones, en la pérdida de estatus de la actividad y, como resultado final, en una política de bajas remuneraciones. Y para terminar, un dato “curioso”... Digamos, solamente, que mientras que en las plataformas de los servicios de atención telefónica a clientes la presencia de mujeres es aplastante, cuando se analizan los niveles más altos de responsabilidad en estas unidades la realidad es radicalmente diferente. En España, la dirección de los *call centers* está a cargo de un varón en el 80,65% de los casos¹⁴.

6. Conclusión.

Según se desprende de los elementos presentados hasta aquí, los *call centers* hacia los que dirigimos nuestra atención organizan la selección y futura gestión de sus recursos humanos en base a una *estrategia general de escaso reconocimiento* que abarca, en primer lugar, al propio trabajo de teleatención. No existe una definición precisa de perfiles profesionales, tampoco, una clara identificación de las habilidades comunicativas que hacen a la actividad, menos aún, un reconocimiento de la importancia crucial de las competencias sociales que los empleados ponen en juego cotidianamente. ¿En qué se traducen estas borrosas definiciones? Aunque no estemos en condiciones de asegurar que las mujeres son contratadas *por* sus “*competencias sociales femeninas*” el hecho es que son ellas quienes llevan adelante la mayor parte del trabajo de los centros de llamada y que lo que se espera de las teleoperadoras tiene que ver con ciertos *estereotipos de género convencionales* que, al tiempo que tornan invisibles sus cualificaciones, contribuyen a mantener bajos los niveles salariales del sector de telemarketing español.

¹⁴ 2º Estudio sobre gestión de RR.HH. en Centros de Atención a Clientes, Grupo RH Asesores, Madrid, 2002.

Referencias Bibliográficas:

Altmann, N. y DelB, M. (1998), "Productivity by Systemic Rationalization: Good Work-Bad Work?", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 19, núm. 1, pp. 137-159.

Bagnara, S (2000), *Call centers. Tendencias y problemas*, ETUC – AFETT (workshop).

Callaghan, G. Y Thompson P. (2002), "We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour", en *Journal of Management Studies*, 39:2, pp. 233-254.

Belt, V., *et al.* (2002), "Women, social skill and interactive service work in telephone call centres" en, *New Technology, Work and Employment* 17:1, pp. 20-34.

Bell, D. (1975), *El advenimiento de la sociedad postindustrial*, Madrid, Alianza Editorial.

Buchanan, R. (2002), "Lives on the Line: Low-Wage Work in Teleservice Economy" en, Munges, F. (ed.) *Laboring Below de Line*, Russel Sage Foundation, New York, pp. 45-72.

Buscatto, M. (2002), "Les centres d'appels, usines modernes? Les relations paradoxales de la relation téléphonique", en *Sociologie du travail* 44, pp. 99-117.

Castells, M. (1999), *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura*, Vol.1. Madrid, Alianza Editorial.

Del Bono, A. (2002), *Telefónica: trabajo degradado en la era de la información*, Miño y Dávila Editores, Madrid, p. 317.

Del Bono, A. (2000), "Call centers, ¿el trabajo del futuro?", *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 39, primavera de 2000, pp. 3-31.

Durand, J.P. (1998), "Is the 'better job' still possible today?", *Economic and industrial democracy*, Vol. 19, núm. 1, pp. 185-198.

Fernie, S. Y Metcalf, D. (1998), *(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*, London: Centre for Economic Performance, London School of Economics.

Frenkel, S. (et al.), (1999), *On the Front Line: Organization of Work in the Information Society*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

OIT: *Informe sobre el Empleo en el Mundo 2001*.

Revelli, M. (1996), *La due destre*, Ballati Boringhieri, Torino, 1996.

Serrano, A. y Crespo, E. (2001), "Emerging experiences of work in a changing economy", *Transfer*, Vol. 7, núm. 2, pp. 183-196.

Taylor, P. y Bain, P. (1997), *Call Centres in Scotland*, Glasgow, Scottish Enterprise.

Taylor, P. y Bain, P. (1999), "An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre", *Industrial Relations Journal*, Vol 30(2), pp. 101-117.

Taylor, P. y Bain, P. (2001), "Trade Unions, Workers Rights and the Frontier Control in UK Call Centres", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 22, 39-66.

Taylor, P. (et al.) (2002), "Work organization, control and the experience of work in call centers, *Work, employment and society*, Vol.16(1), pp.133-150.

Taylor, S. (1998), "Emotional Labor and the New Workplace" en, Thompson y Warhurst (1998), *Workplaces of the Future*, MacMillan, pp. 84-103.

Taylor, S. y Tyler, M. (2000), "Emotional labor and sexual difference in the airline industry" en, *Work, Employment and Society*, 14, pp. 77-95.

Von Otter, C. y Sandberg, A. (2001), "Call Centre Jobs and Regions in the New Economy" - Editorial Introduction- en, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 22: 5-11.

Warhurst, C. Y Thompson P. (1998), "Hands, Hearts and Minds: Changing Work and Workers at the End of the Century" en, Thompson y Warhurst (1998), *Workplaces of the Future*, MacMillan, pp. 1-24.
